

平成 29 年度の業務実績に関する
評価結果報告書

平成 30 年 11 月
西宮市病院事業経営審議会

目 次

はじめに	… 1
1 評価の流れ	… 2
2 経営改革プランの取組に対する評価	
(1) 医療サービスの向上に向けた取組に対する全体評価	… 3
(2) 経営の健全化に向けた取組に対する全体評価	… 6
3 総評	… 8

はじめに

西宮市立中央病院（以下「中央病院」という。）では、「西宮市立中央病院 経営改革プラン」（以下「経営改革プラン」という。）に基づき、医療サービスの向上と経営の健全化に向けた各種の取組が実施されている。西宮市病院事業経営審議会（以下「審議会」という。）は、経営改革プランに掲げられた取組の一つとして、中央病院の経営全般に対する評価を行うとともに、病院事業の経営についての重要事項の調査や審議を行う附属機関として平成 28 年 4 月に設置されたものである。

今般、審議会の所管事項のひとつとして、平成 29 年度の中央病院の業務実績に関する評価を行った。評価を行うに当たっては、2 回の会議を開催し、中央病院から資料に基づく詳細な説明を聴取した上で委員間での意見交換を行うとともに、必要に応じて、会議外においても事務局を通じ委員の意見を取りまとめた。

これらの経緯を経て、審議会として、次のとおり評価結果を取りまとめたので、ここに報告する。

西宮市病院事業経営審議会 委員一覧

	氏名	職業等
会長	土岐 祐一郎	大阪大学大学院医学系研究科 教授
副会長	難波 光義	兵庫医科大学病院 病院長
委員	相原 康男	市民公募
	大江 与喜子	西宮市医師会 会長
	谷田 一久	ホスピタルマネジメント研究所 代表

開催経過

日付	主な協議内容
平成 30 年 7 月 23 日(月)	平成 29 年度業務実績報告書の説明聴取等
平成 30 年 8 月 27 日(月)	平成 29 年度の業務実績に関する評価等

1 評価の流れ

評価は、中央病院が当該年度の業務実績を自己評価し、作成した業務実績報告書に基づき、「項目別評価」と「全体評価」により、実施した。

「項目別評価」については、まず、中央病院から業務実績報告書により、経営改革プランに掲げられた医療サービスの向上と経営の健全化に向けた取組の実施状況及び病院側の自己評価の判断理由などについて報告を受けた。その後、病院側へのヒアリングを通じて、各取組の具体的な成果の有無なども確認し、審議会として、項目別の評価を行い、評価結果及び判断理由を業務実績報告書に付記した。

「全体評価」は、「項目別評価」の結果も踏まえつつ、医療サービスの向上に向けた取組と経営の健全化に向けた取組について実施し、評価結果報告書にその内容をまとめた。特に、経営の健全化に向けた取組については、経営改革プランの目標達成状況も含めた当該年度の経営状況も加味し、具体的な成果の有無などを総合的に勘案し、評価を行った。

なお、「項目別評価」及び「全体評価」の評価は、表1のとおり、4段階により実施した。

(表1)「項目別評価」及び「全体評価」の評価基準

評価	内 容
A	計画に対して具体的に取組んでおり、顕著な成果が認められる
B	計画に対して具体的に取組んでおり、成果が認められる
C	計画に対する取組はあるものの、十分な成果が現れていない
D	計画に対する取組が不十分である

2 経営改革プランの取組に対する評価

(1) 医療サービスの向上に向けた取組に対する全体評価

評価結果 B（計画に対して具体的に取り組んでおり、成果が認められる）

《判断理由》

経営改革プランに掲げられた個別取組については、項目別評価の14項目中11項目が「B」の評価であることから、一定の成果が認められる。他方、公立病院としてその役割が期待されている「がん医療の充実」及び「救急医療の充実」や、「適切な情報発信」についての評価が「C」に止まったことは、病院としても重く受け止めていただきたい。

全体評価としては、これらの項目別評価を加味した上で、手術支援ロボット（ダヴィンチ）の導入など質の高い医療提供体制の整備がなされたこと、紹介・逆紹介率については計画値を上回るなど地域の中核病院として地域医療への貢献が図られていること、また、職員の意識改革や各組織の活性化にも取り組んでおり、その成果が現れつつあることなど、医療サービス向上に対する一定の成果が認められることから、上記の評価とした。

（表2）医療サービスの向上に向けた取組の項目別評価の結果

項目	評価結果			
	A	B	C	D
(1) 急性期病院としての機能充実				
① がん医療の充実			●	
② 救急医療の充実			●	
③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備		●		
(2) 地域医療への貢献				
① 地域の医療機関などとの機能分担・連携強化		●		
② 地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組		●		
③ 地域の中核病院としての貢献		●		
④ 地域に不足する医療機能への対応		●		
⑤ 生涯教育の充実		●		
(3) 患者サービスの向上				
① 職員への意識啓発		●		
② 適切な情報発信			●	
③ 療養環境の改善		●		
(4) 危機管理体制の充実				
① 災害時医療への対応		●		
(5) 職員の意識改革と組織変革				
① 職員のアクティビティとモチベーション向上		●		
② 組織の活性化		●		

《各項目に対する意見、提言等》

(1)-① がん医療の充実

- ▶ がん診療連携拠点病院として、がん連携パスの使用などを通じて、地域との連携を図り、地域の医療機関とともに地域のがん医療の発展に貢献されたい。
- ▶ がん治療に関し、どのレベル（ステージ別など）を病院として目指すのか、その方向性が分かるような表現を検討されたい。また、緩和的アプローチについても、病院として目指す方向性を明確にし、将来的には緩和ケア診療の充実にも取り組んでいただきたい。
- ▶ がん治療に関し、網羅的に医療を提供するのではなく、市立病院としての特色を示しながら、地域の医療機関と棲み分けし、効率的な医療の提供に努めるとともに、（特色にかかわる）情報発信を行うことによりイメージアップを図られたい。

(1)-② 救急医療の充実

- ▶ 応需率は80%を超えており一定の評価ができるが、西宮市の特性として、専門的な医療機能を提供している民間医療機関との役割分担が図られており、むこねつとを中心とした救急搬送体制が確立されている救急医療の現状を踏まえると、現状よりも一段上のステップを目指し、応需率90%以上を実現していただきたい。

(1)-③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備

- ▶ 手術支援ロボット（ダヴィンチ）の導入については、高額な投資であるため、前立腺悪性腫瘍以外の症例にも適用を拡大するなど、積極的に活用していくべきである。
- ▶ 周術期サポートセンターについては、手術前のサポートに加え、手術後の経過指導や退院後の回復度評価を行う等、国内でも先進的な取組を行っており、評価できる。今後より一層の充実に努められたい。

(2)-① 地域の医療機関などとの機能分担・連携強化

- ▶ 現状、連携医数の大幅な増加に対して、地域の医療機関等からの紹介件数は微増に止まっている。近隣に大きな病院が複数ある中で、中央病院を選んでもらえるよう、医師による訪問を継続し、顔の見える関係の構築に努められたい。

(2)-④ 地域に不足する医療機能への対応

- ▶ 地域において小児2次救急の輪番体制の維持・強化は、大きな課題であるので、公立病院である中央病院には、これまで以上に役割を果たすことを期待したい。

(3)-② 適切な情報発信

- ▶ 収益向上においても情報発信は非常に重要な要素であるので、できることは何でもやるという姿勢で取り組んでいただきたい。
- ▶ 公立病院として、「何を発信すべきか」をよく考えてほしい。例えば、病院指標や医療機器の情報が、本当に一般市民が求める情報なのかということと必ずしもそうではない。何を伝えたいか、という意図が分かる表現方法を考えていただきたい。

- ▶ 中央病院の病床規模においては、「全ての治療がトップレベルだ」という広報ではなく、「ここには強みがある」という特色を出した方が宣伝効果は大きいと思われる。
- ▶ ホームページは、患者だけでなく、患者を紹介したい開業医等、様々な立場の人が閲覧する。入口を1つではなく、複数作ることも検討されたい。
- ▶ 情報発信に加え、市民との交流の機会を増やし、中央病院のイメージアップに繋げていただきたい。

(4)-① 災害時医療への対応

- ▶ BCP（事業継続計画）の策定も含めて、災害時においても継続的に医療を提供できるよう体制を整備されたい。

(5)-① 職員のアクティビティとモチベーション向上

- ▶ 組織を活性化するためには、職員のモチベーション向上が不可欠である。表彰制度の充実等に加えて、有給休暇の消化や超過勤務の縮減などに対する不満への対応も、非常に重要であるため、引き続き、労働環境の改善や福利厚生の実施に努められたい。

(5)-② 組織の活性化

- ▶ 経営層と各部門のヒアリングを通じて、目標の達成状況を共有しているが、ヒアリングが年2回では十分に状況を把握できず、対応が後手に回る可能性がある。少なくとも四半期毎に実施するなど、より効果的な内容とされたい。
- ▶ 経営層と各部門の意見交換に加え、現場の職員が個別に病院経営に対して意見や提案を発信できる仕組みも重要である。

(2) 経営の健全化に向けた取組に対する全体評価

評価結果 C (計画に対する取組はあるものの、十分な成果が現れていない)

(表3) 経営改革プランの目標(資金収支)の達成状況

項目	単位	29年度		計画比	28年度 実績	前年度比
		実績	計画			
単年度の資金収支額 (償却前の収支額)	百万円	▲ 201	▲ 177	▲24	▲ 261	+60

《判断理由》

項目別評価では、(3)-②後発医薬品の積極的な利用については、顕著な成果が認められるとして高く評価した。一方で、(1)病床利用率の向上及び(2)診療単価の増加の計4項目中3項目が評価は「C」という結果であった。

経営改革プランの目標である単年度の資金収支額については、前年度(平成28年度。以下同じ。)と比べて、約6,000万円改善したものの、計画を約2,400万円下回り、約2億100万円の資金収支マイナスとなっている。

個別取組については、地域包括ケア病棟の利用促進が図られたことにより、病院全体の病床利用率が前年度と比べて2.1ポイント上昇するなど、病院経営の根幹である入院収益の向上に一定寄与しているものも見受けられる。

しかしながら、入院収益の実績と計画との乖離は大きく、その主な要因として、新入院患者数の伸び悩みや診療単価の減少があげられる。資金収支の目標を達成するには、新入院患者数及び診療単価の増加の実現に向けた一層の取組が必要である。

以上のことから、個々の項目では計画を達成するなどし、成果が認められるものもあるものの、目標とした数値を達成できておらず、次年度以降も引き続き取り組むべき課題も残っているため、全体評価としては上記の評価とした。

(表4) 経営の健全化に向けた取組の項目別評価の結果

項目	評価結果			
	A	B	C	D
(1) 病床利用率の向上				
① 地域の医療機関などとの連携強化による医療機能の利用促進			●	
② 一般病棟の効率的な利用			●	
③ 地域包括ケア病棟の利用促進		●		
(2) 診療単価の増加				
① 適切な診療報酬の確保			●	
(3) 費用の適正化				
① 診療材料費の適正化		●		
② 後発医薬品の積極的な利用	●			
③ 給与費対医業収益比率の改善		●		

《各項目に対する意見、提言等》

(1)-① 地域の医療機関などとの連携強化による医療機能の利用促進

- ▶ 地域の診療所への訪問件数は大幅に増加しているが、新入院患者の獲得には繋がっていない。単に訪問するだけでなく、中央病院が「選ばれる病院」となるよう、病院或いは科別のセールスポイントをPRすることも重要である。例えば、地域包括ケア病棟があることの強みを活かし、急性期を脱した後も、当該病棟で退院に向けた準備ができるなど、「家族目線の病院である」ことをアピールすると、他院との差別化が図れると考える。
- ▶ 紹介を受けて終わりではなく、継続的に紹介、逆紹介を続けてもらえるような関係を築くため、紹介後のフォローにも力を入れる必要がある。例えば、紹介患者が治療の過程で診療科が変わった場合でも、院内連携や情報共有を行うことで、紹介元の医療機関に情報が届くようにするなど、「地域を大事にする」取組を継続されたい。

(1)-③ 地域包括ケア病棟の利用促進

- ▶ 当該病棟においては、従来どおりポストアキュートとしての活用を継続することに加えて、在宅医療からの受入や開業医の利用など、患者、家族、地域の医療機関等の要望に柔軟に応える病棟としての活用法も検討し、更なる利用率向上を目指されたい。

(3) 費用の適正化

- ▶ コスト削減について、あらゆる方法を講じられたい。また、現在取り組んでいるコスト削減策についてもその成果を検証した上で適宜見直しをされたい。例えば、医療材料については、廉価品やリユーズブル製品への切り替え、光熱水費の契約見直しや節約技術の導入などを検討してはどうか。
- ▶ 購入価格の引下げや値引率ばかりに固執せず、適正な在庫管理にも取り組まれたい。ただし、過度な在庫削減は、医療の質の低下や災害時の医療材料不足を招く恐れがあるため、あくまで「適正な量」の見直しを意識し、医療の質の確保と経営の健全化の両立を目指されたい。

《平成29年度の経営状況（経営改革プランの目標達成状況）に対する意見、提言等》

- ▶ 「資金不足」という表現は、一般市民からすると正確な意味が理解できず、誤解を招く恐れがあるため、今後、表現の変更（例えば、「借入れによる事業資金の確保」、「営業キャッシュフローのマイナス」など）も検討されたい。
- ▶ 費用対効果について、職員全員の理解を深めていただきたい。コストの削減、収益の確保、医療の質の向上、期待される医療機能の発揮、いずれもが関連し、連動していることを確認した上で、それらの効率的な関係を築いていただきたい。そのためには、職員参加型の経営技法（例えばBSC：バランススコアカード）に取り組むことを推奨する。
- ▶ 経営の方向性を考える上で、まずは財務的な数値を見てから判断するというのが一般的である。現状、財務に関する視点が弱いのであれば、財務諸表の見方について、職員間の勉強会を行うことから始めてはどうか。職員の教育的な観点からも意義があると考えられる。

3 総評

平成 29 年度の業務実績を評価するに当たり、経営改革プランに基づく各種の取組の実施状況等について、中央病院から報告がなされた。経営改革プランは、平成 29 年 3 月に審議会からの指摘も踏まえて見直しが行われており、「医療サービスの向上」と「経営の健全化」についてそれぞれの取組項目と目標指標をより詳細に掲げたもので、今回が見直し後の初めての評価となっている。

審議会においても、「医療サービスの向上」と「経営の健全化」の双方の面から全体的な評価を行っており、それぞれの評価結果は先述のとおりである。ここでは、中央病院が「医療サービスの向上」と「経営の健全化」の双方において、さらなる向上を図るため、審議会として中央病院に対する意見・提言をまとめた。

まず、「医療サービスの向上」については、「がん医療の充実」、「救急医療の充実」、「適切な情報発信の取組」の 3 つの項目に関して、委員から多くの意見・提言がなされた。共通して言えることは、近年は患者がインターネットなどで情報収集を行って病院を選ぶような時代であるため、患者から選ばれる病院となるためには、他にない「市立病院らしさ」を院内で十分に議論して明確化し、これを情報発信し、イメージアップを図ることが必要である、ということである。

今後も医療内容の充実を図っていくことはもちろんのこと、「市立病院らしさ」を市民に浸透させる活動によって、地域からより親しまれ、より愛される存在となることに期待したい。

次に、「経営の健全化」については、連携医制度や目標管理制度の導入などの新たな取組の成果として、前年度と比べて、収益面で改善も見られるものの、より一層の飛躍が求められる。

そのためには、現在実施している取組のさらなる充実と、職員の経営参画意識を高めることが必要である。

現在の取組のさらなる充実に向けては、前段でも述べたが、「市立病院らしさ」の発信を通じて、イメージアップを図ることに加え、診療所等の訪問についても回数の増加と訪問先の検討を行うなど、市民や地域の診療所等に対する広報のあり方を見直すことも考えられる。また、職員の経営参画意識を高めるためには、各部門と経営層が連携を密にするような内部的活動が求められる。例えば、現在実施している各部門とのヒアリングについて、必要に応じて、その回数を増やすなど、より効果的な内容とすることも考えられる。

最後に、高齢化の進展により医療需要が増加する中、医療機関が果たすべき役割は重要性を増しているが、社会保障費の増大が国の財政を圧迫していることから、今後、大幅な診療報酬のプラス改定は見込めないなど、医療機関を取り巻く環境は益々厳しい状況となっている。

中央病院においては、こうした厳しい状況下にあっても、引き続き、医療の充実に資する活動を続けるとともに、先述のとおり、市立病院らしさの明確化、情報発信、職員の経営参画意識の向上を図り、地域医療の充実に貢献する病院運営を継続できるよう、今後とも不断の努力をお願いしたい。